

# **Les questions d'égalité professionnelle ne sont-elles que des préoccupations de « riches » ? Le transfert vers les PME des bonnes pratiques développées par les grandes entreprises.**

## **Résumé**

L'égalité professionnelle progresse en France, portée par l'approche « business case » de la féminisation, inscrite dans le cadre plus large des théories managériales de la diversité. Pourtant, au regard des chiffres, force est de constater que les entreprises qui s'engagent dans une logique d'égalité professionnelle sont le plus souvent des entreprises de taille importante. Les PME restent à l'écart. Elles constituent cependant un enjeu fort pour le développement de l'égalité professionnelle. Dans une première partie, nous présenterons brièvement un panorama des entreprises impliquées dans les processus d'égalité professionnelle afin d'évaluer l'importance des enjeux, notamment en ce qui concernent les PME. Nous rappellerons les enjeux des processus de féminisation et d'égalité professionnelle en précisant le cadre législatif européen et français avant de détailler l'analyse des outils d'évaluation de l'égalité professionnelle qui ont été mis à la disposition plus spécifiquement des PME par le législateur, en France. Notre seconde partie rappellera les logiques facilitatrices qui soutendent le développement de l'égalité professionnelle. Enfin, nous analyserons plus particulièrement l'action d'une structure de conseil, le GIP FIPAN<sup>1</sup>, ciblant les PME et qui opère dans les Alpes Maritimes et le Var.

**Mots clés :** Egalité professionnelle, PME, contraintes juridiques, territoire, outils, mesures en faveur de l'égalité professionnelle.

---

<sup>1</sup> Groupement d'Intérêt Public Formation et Insertion Professionnelles de l'Académie de Nice. Instrument de coopération régionale, instrument de développement de la formation continue, de la validation des acquis de l'expérience et des programmes européens, outil de gestion. Structure sous tutelle du Ministère de l'Education Nationale.

## **1 Introduction : l'enjeu de l'égalité professionnelle et de la féminisation des PME.**

A partir des données de classification des entreprises selon le nombre de salariés, nous avons circonscrit notre recherche à propos de l'égalité professionnelle et de la féminisation aux entreprises de 50 à 2000 salariés, soit environ 31470 entreprises sur les 2 925 124 entreprises recensées en France (INSEE, 2008). Qu'entend-on exactement par PME ou TPE ? Il n'existe pas de définition légale. Cependant, il est possible de distinguer des critères qualitatifs et quantitatifs. La CGPME<sup>2</sup> considère le critère managérial, dans les entreprises où les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales. L'approche quantitative française fixe le seuil de moins de 500 salariés. Cependant, ce seuil s'applique surtout aux PMI (Petites et Moyennes Industries) et moins aux entreprises du secteur des services ou du commerce ([www.cgpme.fr](http://www.cgpme.fr)). L'Union Européenne ne propose pas de définition commune à l'ensemble de ses membres, tout au plus des recommandations sur la base de critères de chiffre d'affaires, de total de bilan, de détention du capital et d'effectifs limités à 250 personnes. Selon les recommandations de la Commission Européenne (n° 2003/361/EC du 6 mai 2003), est considérée comme moyenne, une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 salariés et le chiffre d'affaire inférieur ou égal à 50 millions d'euros<sup>3</sup>. Les critères qui définissent les petites entreprises sont un effectif inférieur à 50 salariés et un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros. L'Union Européenne ajoute un critère relatif à la répartition du capital, qui ne doit pas être détenu à plus de 25% par une ou plusieurs firmes ne correspondant pas à la définition de PME ou de petites entreprises ou de micro-entreprises. Une première analyse des chiffres sur la répartition de la main-d'œuvre féminine au sein des PME françaises montrent les similitudes avec la situation des femmes dans les entreprises françaises, avec toutefois quelques différences notables. Selon les chiffres fournis par l'étude Clés PME-TPE 2006<sup>4</sup>, la population active féminine au sein de l'ensemble des PME est de 44%, un chiffre identique à celui de l'ensemble des entreprises. Une analyse plus fine montre que les femmes constituent 50% de la force de travail dans les entreprises de 50-249 salariés, contre 44% pour les entreprises de 250 salariés et plus. On retrouve la prédominance du secteur des services et des métiers liés au « care » : 77% dans le secteur de l'Education, santé et action sociale contre 28% dans l'industrie. Ces données recouvrent des disparités importantes, notamment au sein

---

<sup>2</sup> Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

<sup>3</sup> Ou total du bilan inférieur à 43 millions d'euros.

<sup>4</sup> Et qui distinguent les PME de plus de 250 salariés et celles dont l'effectif est compris entre 50 et 249 salariés.

des secteurs services et commerce. Pour le commerce, la concentration de l'emploi féminin est particulièrement importante au sein des PME du commerce de détail alimentaire (70%). Pour le secteur des services, la sous-catégorie services personnels concentre 80% de l'emploi féminin, 82% pour les TPE. L'analyse des chiffres en matière de temps complet dans l'emploi salarié des femmes révèle que dans l'ensemble des PME, les femmes représentent 60% de l'emploi salarié à temps complet. Les chiffres sont de 63% dans les entreprises de 50 à 240 salariés et 71% pour les entreprises de plus de 250 salariés. En ce qui concerne le temps partiel, nous retrouvons pour l'ensemble des PME et l'ensemble des entreprises françaises des chiffres identiques, soit 68% de femmes dans l'emploi salarié à temps non complet. Cependant, ce pourcentage s'accroît (71%) dans les entreprises de 50 à 249 salariés, alors qu'il est identique à la moyenne pour les entreprises de plus de 250 salariés. Les données en matière de salaire annuel brut font apparaître les inégalités désormais reconnues. Pour l'ensemble des entreprises françaises, le rapport femmes/hommes est de 81%. Cependant ce rapport atteint 84% pour l'ensemble des PME, celles qui se trouvent concernés par les nouvelles obligations légales de 2006 relatives à l'équité salariale. Selon les chiffres, l'écart apparaît moins marqué au niveau des TPE (Très Petites Entreprises) avec un rapport de 86%. En matière d'équité salariale entre les hommes et les femmes, les meilleurs rapports sont obtenus par les secteurs du BTP (103% pour l'ensemble des PME de ce secteur), des transports (96%) et de l'éducation, santé, action sociale (88%). Les chiffres semblent donc indiquer que la situation serait plus favorable dans les PME en matière d'égalité professionnelle, tout au moins sur le plan de l'équité salariale. La réalité s'avère plus nuancée.

## **2 Les PME et l'Égalité Professionnelle**

Si l'on analyse le nombre d'entreprises en France, on constate la petitesse globale des entreprises françaises et la fragmentation du tissu industriel. En étudiant la répartition des entreprises en France selon la taille et l'activité, on remarque que sur un total de 2 925 124 entreprises dont 189 850 PME (INSEE, 2008), selon les chiffres de l'AFNOR (2009), on peut répertorier au 10 mars 2009, **36 entreprises labellisées et plus de 600 000 salariés concernés**. Ramené au nombre total d'entreprises en France, les signataires ne représentent qu'un pourcentage infime. Sur ces 36 entreprises, il est à constater la prédominance de grandes entreprises. Nous pouvons citer EADS France, AXA ou bien encore des filiales de grands groupes, telles que VEOLIA Propreté Aquitaine. Quelques organismes sociaux régionaux et collectivités ont obtenu le Label. Les PME restent extrêmement minoritaires. Certains organismes ont suspendu, ou perdu leurs labels au bout de la première évaluation des

18 mois. La plupart des labels ont été demandés en 2005 au moment du lancement du Label par le gouvernement, soit près de 45% d'entre eux (Marie-José Scotto, 2008). Les années suivantes voient les demandes fortement ralentir. Parmi les entreprises « pionnières », premières signataires du Label, treize sur les dix sept ont vu leurs labels renouvelés ou sont en cours de renouvellement, soit plus de 76%. Ceci traduit, et d'autant plus pour les PME et parfois TPE qui font partie de cette liste, un engagement fort et concret en faveur de l'égalité professionnelle, (à la limite du militantisme ?) associé à la mise en œuvre de mesures précises pour la promouvoir et la développer. En comparant avec la logique du processus qualité, nous pourrions dire qu'il s'agit d'un état d'esprit et parler de l'entreprise « orientée égalité professionnelle ». Néanmoins, la faible progression, voire la stagnation de ce Label peut amener à se poser la question de la relative réussite, ou du relatif échec, de cette démarche. Une version simplifiée du label a été proposée en ce qui concerne les petites structures, mais il est encore trop tôt pour juger des retombées. L'analyse des accords d'entreprises et de branche répertoriés par l'ORSE<sup>5</sup> en mars 2009 montre que le bilan qualitatif et quantitatif des accords sur l'égalité professionnelle reste limité. Ces accords sont essentiellement le fait de grandes entreprises. 70% des entreprises du CAC 40<sup>6</sup> ont signé en 2009 un accord sur l'égalité professionnelle contre 32% des entreprises du SBF120<sup>7</sup> (ORSE, 2009). Concernant l'égalité professionnelle, 35 accords de branche ont été signés dont 19 pour la seule année 2009. Le bilan de l'ORSE indique qu'à l'exception de 2 à 3 entreprises, les signataires d'accords sur l'égalité professionnelle comptent au moins 1000 salariés (ORSE, 2009). Ces chiffres donnent la mesure de l'importance du chantier pour que les politiques d'égalité professionnelle ne restent pas l'apanage des grandes entreprises. Or, les plus petites entreprises peuvent connaître davantage de difficultés à engager ces politiques par manque de ressources et notamment au niveau des ressources humaines, selon Christina Lunghi (Sylvain Marcelli, 2008) qui anime le groupe des entreprises ayant obtenu le Label Egalité. Le Conseil Economique et Social propose pour « *favoriser l'égalité professionnelle d'accompagner les entreprises, notamment les PME, pour mieux prendre en compte la parentalité dans la vie professionnelle ou déterminer une enveloppe financière dédiée afin d'assurer l'égalité salariale* » (Isabelle Moreau, 2009). Force est de constater pourtant que le cadre législatif qui s'est développé exclut de fait les TPE de moins de 50 salariés, ( 1 147 447 entreprises), soit 97% des entreprises françaises comptant plus de 1 salarié (INSEE, 2008).

---

<sup>5</sup> ORSE : Observatoire Responsabilité Sociétale des Entreprises

<sup>6</sup> Indice des 40 plus grosses capitalisations boursières Françaises cotées à la bourse de Paris

<sup>7</sup> Indice composé des 40 valeurs de l'indice CAC 40 auxquelles s'ajoutent 80 valeurs du Premier et du second Marché parmi les plus liquides.

## **2.1 Un cadre législatif européen orienté vers les PME dans une logique de territoire.**

L'action du législateur en France, apparaît encore de type essentiellement incitative, et favorise le principe du dialogue social. Cependant la modestie des résultats, malgré le développement d'un contexte législatif européen et national favorable permet de questionner cette démarche et de poser la question des quotas. Car, « *des siècles d'histoire l'ont prouvé : l'égalité n'est pas un phénomène naturel. Seule la loi, la contrainte, permet de l'instaurer* » (Geneviève Fraisse, 2006, citée par Marie – José Scotto, 2008).

Le cadre législatif européen se trouve particulièrement fourni et s'appuie sur les 13 directives européennes qui ont prolongé les différents traités. Le rôle des programmes européens complète le cadre juridique et apporte un soutien financier important. Le FSE (Fond Social Européen) et le programme communautaire PROGRESS *soutiennent des mesures spécifiques pour faciliter l'accession des femmes au marché du travail, la prise en compte de la dimension genre dans les différents domaines politiques et sociaux, même si la notion de « groupe –cible » a été abandonnée* ( Marie José Scotto, 2008, p.131). L'action des fonds structurels participe du financement des mesures nécessaires pour agir sur les changements de mentalité et éviter la « *marginalisation* » de la question de l'égalité entre les femmes et les hommes (Muriel Mackenzie, 2008). L'action du FSE est d'autant plus intéressante pour les PME, qu'elle s'appuie sur une **logique de pratiques innovantes de la gestion des ressources humaines dans les territoires**, au cœur du maillage des Petites et Moyennes Entreprises. Les fonds européens s'adressent aux PME de moins de 250 salariés. Ceci montre clairement la préoccupation du législateur européen d'étendre le champ de l'égalité aux petites et moyennes entreprises.

## **2.2 Le cadre législatif français en faveur de l'égalité dans les PME**

Les premières approches de l'égalité professionnelle en France se sont retrouvées en contradiction avec le développement de politiques « familialistes » (Roland Pfefferkorn, 2002). Malgré les lois « fondatrices »<sup>8</sup>, l'absence de sanctions pénales ou financières a diminué fortement l'impact de l'action du législateur (Laret-Bedel, 1999). Cependant, les années 2000 montrent qu'une volonté de renforcer les obligations des partenaires sociaux. Un aspect important de la loi Génisson de 2001 est d'étendre l'obligation du Rapport de Situation Comparée<sup>9</sup> (RSC) aux entreprises de plus de 50 salariés, touchant ainsi une partie plus importante des PME. Le RSC complète les données du bilan social (pour les entreprises de

---

<sup>8</sup> **Loi Roudy** du 13 juillet 1983

<sup>9</sup> Déjà introduit par la Loi Roudy de 1983.

plus de 300 salariés) et celles de la DADS<sup>10</sup> (pour les entreprises de 50 à 299 salariés). Elle rend également obligatoire la négociation annuelle en matière d'égalité professionnelle dans les entreprises de plus de 50 salariés. L'apport de la loi Génisson, outre l'actualisation de la loi Roudy, réside dans le renforcement du dialogue social qu'elle implique ainsi que sa vision de l'égalité professionnelle comme un principe d'organisation interne du travail (Marie José Scotto, 2008). Cette loi sera suivie par de nouveaux dispositifs réglementaires jusqu'à la loi du 23 mars 2006, n° 2006-340, qui s'attaque au noyau dur de l'inégalité salariale entre hommes et femmes. L'objectif de cette loi est de supprimer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à l'horizon du 31/12/2010. La loi s'attache également à préciser les modalités de l'obligation annuelle de négociation salariale avec pour objectif d'animer un dialogue social qui reste « hésitant » à bien des égards (Marie-José Scotto, 2008). Mais il semble que le texte définitif ne soit toujours pas publié, même si un rapport récent de l'Inspection Générale des Affaires Sociales préconise des sanctions, notamment financières<sup>11</sup>. En outre, le bilan mi-parcours prévu en 2008 sur l'avancée des négociations a été reporté sur l'année 2009 (Valérie Noël, 2009). L'aide de l'Etat<sup>12</sup> se concrétise également par les **contrats pour l'égalité professionnelle** et le **contrat pour la mixité des emplois** (GIP FIPAN, 2008). La logique qui sous-tend ces actions concerne la réduction **des freins et des objections des recruteurs concernant l'embauche des femmes**. Il s'agit également de diminuer l'impact pour l'employeur de la conciliation vie familiale/ vie professionnelle et de **favoriser la diminution de la ségrégation professionnelle** forte qui existe en France. Si **ces actions** sont orientées, en apparence, envers tous les salariés, femmes et hommes, la réalité montre qu'elles **concernent au premier chef les salariées femmes** (Marie-José Scotto, 2008). Il nous apparaît important de préciser le cadre théorique des théories managériales dans lequel se situent ces actions en faveur de l'égalité professionnelle et plus largement de la diversité et qui constituent des logiques facilitatrices.

### 3 Les logiques facilitatrices

La logique de l'égalité professionnelle se diffuse dans les entreprises soutenue par un cadre législatif qui se veut à la fois incitatif et contraignant (modérément), mais également une lame de fond sociétale. Selon Gilles Vermot-Desroches<sup>13</sup> (2008), Directeur du Développement Durable de Schneider Electric, « *l'entreprise doit se soucier des évolutions de la société sous*

---

<sup>10</sup> Déclaration Annuelle des Données Sociales

<sup>11</sup> Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes - Brigitte Grévy 8 juillet 2009

<sup>12</sup> Ces aides sont détaillées par la circulaire SDEF/DGEFP/DGT du 19 avril 2007, parue au JO du 17 mai 2007.

<sup>13</sup> Dépêche AEF n° 105398, du 28 novembre 2008.

*peine de perdre son attractivité et par ricochet sa performance* » (François Fatoux, 2008). De fait, de plus en plus d'entreprises se sentent concernées par la question de leur responsabilité sociale. En outre, ainsi que l'analyse le sociologue Gérard Mermet<sup>14</sup>, l'évolution de la place de la femme dans la société a été importante depuis les années 70, sous l'influence (méconnue et souvent oubliée) des mouvements féministes. L'émergence des valeurs « féminines », liées selon l'auteur à des thèmes émergents tels que l'écologie, le bien-être, l'harmonie, l'empathie, façonne une nouvelle approche de la société (Aline Brachet, 2009). Pour les entreprises, investir le champ de l'égalité professionnelle peut s'avérer également profitable.

### **3.1. Egalité Professionnelle et Diversité : le cadre théorique**

La diffusion du concept de diversité et ses différentes facettes (égalité des chances, lutte contre les discriminations) a produit un effet positif sur la « visibilité de la question de l'égalité professionnelle hommes/femmes (Anne Françoise Bender ; Frédérique Pigeyre, 2003, citées par Jacqueline Laufer, 2007). Parallèlement, la remise en cause de la « neutralité » supposée des pratiques organisationnelles a permis d'envisager des approches « correctives » concernant non seulement les femmes et les hommes, mais également d'autres groupes de personnes. Le lien entre diversité et genre a permis une nouvelle appréciation du développement de l'emploi et de la promotion des femmes dans l'entreprise (Sophie Landrieux-Kartochian, 2005). Ces approches semblent plus faciles à intégrer pour les entreprises, en offrant un cadre économique « légitime » plus efficace que les contraintes légales, qui restent pourtant une nécessité absolue (Dominique Meda ; Catherine Achin ; Marie Wierinck, 2005). En effet, il est difficile de remettre en cause l'égalité professionnelle dans la mesure où présentée comme une dimension spécifique de la diversité, elle s'appuie sur la logique de performance. De nombreuses enquêtes ont étudié l'hypothèse d'un impact positif de la diversité du genre sur différents aspects de la performance des entreprises. Les plus récents travaux, en 2007 et 2008, sont les études réalisées par les cabinets Mc Kinsey et Hudson. L'étude ACCENTURE GEF 2006 confirme également que les entreprises sont de plus en plus sensibles à l'avantage que constitue une main d'œuvre féminine de plus en plus qualifiée. Cependant, nous l'avons vu, la diffusion au niveau des entreprises se révèle particulièrement lente. La logique économique doit alors se compléter par une réelle prise de conscience que l'égalité professionnelle constitue une valeur sociétale émergente et fondatrice, un véritable levier de changement organisationnel et une réelle opportunité pour les entreprises (Sophie Landrieux-Kartochian, 2007).

---

<sup>14</sup> Gérard Mermet, sociologue, est directeur de cabinet de conseil Francoscopie.

### 3.2 Les différentes portes d'entrée de l'égalité professionnelle dans les entreprises

L'égalité professionnelle qui constitue une dimension spécifique de la diversité, la dimension genre, peut se diffuser dans les entreprises selon 4 logiques d'action : le respect des lois, la responsabilité sociale, la recherche d'efficacité, et la recherche d'efficience (Annie Cornet ; Christine Delhayé ; Gisèle Crunenbergh, 2005). Les deux premières relèvent de logiques sociales liées aux concepts de l'anti-discrimination. Les deux suivantes s'inscrivent dans la logique du « business case » de l'égalité professionnelle. Au vu de l'arsenal législatif mis en place par le gouvernement français, 6 lois depuis 1972, il apparaît que l'un des premiers moteurs en faveur de l'égalité professionnelle s'appuie sur le cadre légal (Sonia Liff, 2009). En France, ce corpus a récemment acquis une « légitimité » accrue par l'inscription au titre de l'article 1 de la Constitution française que « *la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et sociales* ». Dans le cas de l'égalité salariale et professionnelle, les actions visent à réduire non seulement les discriminations directes (écarts salariaux) mais aussi les discriminations indirectes qui ne sont « *ni explicites, ni volontaires mais relèvent d'un système de gestion fondé sur un certain nombre de présupposés, le plus souvent implicites quant aux divers groupes et comprenant un ensemble de pratiques et de coutumes qui perpétuent une situation d'inégalité à l'égard des groupes cibles* (Annie Cornet ; Christine Delhayé ; Gisèle Crunenbergh, 2005). Il semble qu'en France, le renversement de la charge de la preuve inscrite dans la loi de 2006 puisse conduire à une appréciation différente et une prise en compte plus forte du risque de « discrimination ». Ainsi que l'ont montré les auteures cette logique est avant tout *réactive*. Parallèlement à cette première approche, se développe le discours sur la responsabilité sociale et le développement durable. Ce cadre d'action, plus *proactif* montre bien la recherche de légitimité des organisations face aux préoccupations environnementales et sociétales. Les entreprises peuvent ainsi être amenées à rechercher une visibilité aux travers de programmes de labellisation ou d'engagement par la signature de chartes. Cette visibilité peut procurer un bénéfice d'image propre à améliorer l'activité commerciale de l'entreprise auprès de ces clients amenant ainsi à démontrer le bien-fondé des logiques économiques (Annie Cornet ; Christine Delhayé ; Gisèle Crunenbergh, 2005). Celles-ci sont de deux ordres : efficacité et efficience. La logique d'efficacité s'appuie sur le souci de créer une nouvelle valeur ajoutée en mobilisant les ressources liées à la diversité de la force de travail, ici diversité du genre. Soit en trouvant de nouveaux marchés cibles grâce à la mobilisation de cette diversité, soit en souhaitant se rapprocher des clients. La logique d'efficience dans sa version proactive, peut

s'apprécier au regard de tensions en terme de main-d'œuvre. Or, les PME rencontrent de fortes contraintes en termes économiques, juridiques, règlementaires et sociales, conjuguées à la pression du court-terme. Ce type d'entreprise se trouvera confronté à des enjeux cruciaux dans les années à venir, tels que la démographie et ses conséquences. Ces mêmes enjeux peuvent être de nature à favoriser la logique d'efficience, tant au niveau des salariés (recrutement) qu'au niveau des chefs d'entreprise, qui vont se trouver face aux difficultés de transmission de leurs affaires.

Parmi ces différentes logiques, quelles sont donc celles qui peuvent influencer sur les PME ? Ces dernières seraient-elles plus particulièrement sensibles au discours portant sur le « business case » de l'égalité professionnelle ? La porte d'entrée de l'égalité professionnelle se situerait – elle, au moins dans un premier temps, au niveau des logiques sociales ? L'étude de l'action de terrain d'un acteur de conseil auprès des PME permet d'apporter une réponse en ce qui concerne les logiques à l'œuvre dans le développement de l'égalité professionnelle dans les PME. Le contexte est celui du territoire Alpes Maritimes et Var et l'action étudiée est celle du GIP-FIPAN au travers d'un cas d'entreprise<sup>15</sup>.

## **4. Un exemple d'action concrète auprès des PME du territoire du Var et des Alpes Maritimes : le travail du GIP-FIPAN**

### **4.1. Présentation du GIP-FIPAN**

La GIP-FIPAN se présente comme une structure d'accompagnement et de conseil pour les entreprises de plus de 50 salariés et pouvant aller jusqu'à 2500 salariés. Le GIP –FIPAN est un Groupement d'Intérêt Public rattaché au rectorat de l'Académie de Nice<sup>16</sup>. Il fonctionne sur ressources propres et notamment sur fonds européens. Ses financements proviennent du réseau Droits des Femmes mais également du Fonds Social Européen (FSE), qui nous l'avons vu, appuie les actions de développement de l'activité féminine et de l'EP au niveau des territoires de l'Union Européenne. L'offre du GIP-FIPAN s'adresse donc aux PME du territoire de l'académie : le Var et les Alpes Maritimes. Ses missions sont de deux ordres : accompagner les entreprises dans le diagnostic et la mise en œuvre de l'égalité professionnelle, sensibiliser les acteurs sociaux représentatifs du personnel et des employeurs. Selon les chiffres d'une étude récente réalisée en 2008 par l'association Femmes 3000 Côte

---

<sup>15</sup> Nous avons modifié le nom de l'entreprise pour des raisons de confidentialité.

<sup>16</sup> Groupement d'Intérêt Public pour la Formation et l'Insertion Professionnelle de l'Académie de Nice.

d'Azur, la féminisation moyenne des entreprises des Alpes Maritimes est de 43, 26%, et la féminisation de l'encadrement de 38, 69%.

**Tableau 1 : La féminisation des entreprises dans les Alpes Maritimes (en %)**

	+1000 salariés	500-1000 salariés	150-500 salariés	-de 150 salariés
% de la main d'œuvre féminine	36,76	44,2	49,46	40,29
% de femmes dans l'encadrement	28,57	28,03	44,49	41,36

Source : Observatoire de la féminisation des Entreprises dans le 06, Femmes 3000 Côte d'azur 2008.

Il apparaît, selon cette enquête que ce sont dans les entreprises de 150 à 500 salariés que la parité semble le mieux respectée entre les taux de féminisation et les taux d'encadrement (Gaelle Gloarec, 2009). Parmi les cibles du GIP-FIPAN, on peut recenser un potentiel de 453 entreprises dans les Alpes Maritimes et 381 dans le Var. Parmi les entreprises du 06, ne figurent que des entreprises de plus de 50 salariés dont le siège social se situe dans le département. Le GIP-FIPAN intègre également dans son panel des entreprises plus importantes, dont l'action en matière d'égalité professionnelle constitue des modèles exemplaires. Ceci permet aux services du GIP-FIPAN de recenser et formaliser un recueil de « bonnes pratiques » à proposer aux PME du territoire. Parmi les « grandes » entreprises de ce panel, on peut citer CARI (Construction et Travaux Publics), EDF, Coca-Cola (Usine d'embouteillage de Signes dans le Var)<sup>17</sup>, VEOLIA Transports, THALES ou encore VINCI Construction. Le GIP-FIPAN inscrit son action dans une logique de réseau et de territoire. Ce réseau comprend la Direction du Travail, la mission aux Droits des Femmes et à l'Égalité, mais également les acteurs relais que constituent les branches professionnelles, les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés)<sup>18</sup>, ou l'antenne locale de l'ANDRH.<sup>19</sup>

#### **4.2. Méthodologie d'intervention**

L'action du GIP –FIPAN auprès des entreprises se structure en trois phases : une phase de prospection, une campagne e –mail, suivie d'une relance téléphonique, et une phase de prise de rendez-vous. La phase de prospection permet de qualifier les fichiers de l'organisme et

<sup>17</sup> Cette filiale du groupe Coca-Cola a obtenu le Label Egalité en 2008.

<sup>18</sup> Ces derniers constituent des relais importants auprès des entreprises, et procurent des données exploitables par le GIP-FIPAN pour contacter les entreprises.

<sup>19</sup> (Association Nationale des Directeurs en Ressources Humaines).

d'obtenir les noms, téléphones et adresses mails des responsables RH. La campagne e mail se centre sur le rappel des obligations légales en matière d'égalité professionnelle. Une relance téléphonique à 3 jours permet d'obtenir un rendez-vous. Ce rendez-vous a pour objectif de sensibiliser les responsables de l'entreprise aux échéances et aux risques encourus en matières juridiques et financières. Il s'agit également de présenter l'outil d'aide au diagnostic que le GIP –FIPAN a conçu, sous forme d'un tableau de bord excel. Cet outil, structurant, permet de faire le lien avec le bilan social ou la DADS<sup>20</sup>, selon la taille de l'entreprise, et permettra d'établir le Rapport de Situation Comparée exigé par la loi. Il constitue également un outil de réflexion sur les pratiques des entreprises et notamment les modalités d'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle. L'entreprise signe une convention d'engagement avec le GIP-FIPAN, qui lui permet de bénéficier de la mise à disposition gratuite d'un « package égalité professionnelle », constitué de l'outil d'analyse et d'un corpus de documents. En contrepartie, l'entreprise s'engage à réaliser le Rapport de Situation Comparée et à mettre le sujet à l'ordre du jour des réunions avec le Comité d'Entreprise lors des NAO<sup>21</sup>. Il lui incombe également de formaliser un plan d'action et d'informer les salariés de l'aide européenne en matière d'égalité professionnelle. Les entreprises de plus de 300 salariés devront constituer une Commission Egalité. Les données sociales seront transmises ensuite au GIP-FIPAN, qui assure la confidentialité des informations. L'action de conseil se prolonge par l'analyse des données du RSC. Cette étude permettra d'identifier les indicateurs positifs ou négatifs de l'égalité professionnelle et de proposer des pistes d'actions sur les processus RH de l'entreprise. L'intervention est de l'ordre de ½ journée pour une entreprise de 50 salariés, mais elle peut durer plusieurs jours pour des établissements plus importants. Les pistes d'amélioration proposées aux entreprises concernent principalement les modalités d'accès à la formation, le recrutement, une réflexion sur les temps de vie et l'analyse des conditions de rémunération. La restitution de l'analyse est transmise à l'entreprise avant la réunion du Comité d'Entreprise ou de la Commission Egalité. Il est demandé également au GIP-FIPAN de s'assurer de la mise en œuvre effective d'actions correctives, positives dans les entreprises ayant bénéficié de son intervention financée sur fonds publics (Etat, Fonds Social Européen).

### **4.3 Résultats**

Le processus s'avère relativement long. Cependant, on constate une prise de conscience des

---

<sup>20</sup> Déclaration Annuelle des Données Sociales

<sup>21</sup> Négociations Annuelles Obligatoires

entreprises du territoire. En ce qui concerne le Var, la dernière campagne e-mail de 2008 ciblant 553 entreprises a généré 21 signatures de contrats d'accompagnement<sup>22</sup>. En 2007, le GIP-FIPAN accompagnait 6 entreprises sur le territoire. Elles étaient 65 en 2008, soit 9% des entreprises. Il est à remarquer que les responsables des entreprises contactées ont tendance de prime abord à se réfugier dans le déni. Cependant confrontés à l'analyse des chiffres, une prise de conscience est inévitable et peut amener des résultats concrets en matière d'égalité professionnelle. D'autres cas étudiés montrent qu'en portant le regard sur l'égalité professionnelle, d'autres motifs de discrimination sont également identifiés, comme l'âge ou le patronyme. Les travaux des consultants montrent que l'entreprise discrimine sans le savoir et même sans le vouloir (Cf supra, formes de discrimination indirecte). L'action du GIP-FIPAN s'attache à informer, outiller, analyser et restituer. Cette première phase est gratuite pour les entreprises. Cependant, il leur appartiendra d'investir et de rémunérer les prestations qui vont découler de ce premier diagnostic sur l'égalité professionnelle et qui peuvent prendre la forme de la mise en place d'un plan de rattrapage salarial, d'actions de formation de management de la diversité, d'une réflexion sur l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle ou bien encore d'élaboration d'une GPEC<sup>23</sup> dans l'entreprise.

#### 4.3.1 Le cas « PHARMA »

Le GIP-FIPAN accompagne cette entreprise de 180 salariés du secteur pharmaceutique depuis 2007. La force de travail est constituée de 87% de cadres, dont 52% sont des femmes ainsi que 13% d'ETAM<sup>24</sup>. Il s'agit d'une population de visiteurs/euses médicaux dont la rémunération est, pour partie, liée aux résultats de chiffre d'affaires. Les femmes représentent 63% de l'effectif total. La composition du CODIR<sup>25</sup> de l'entreprise est à parité. L'entreprise produisait déjà un rapport annuel unique comportant 6 indicateurs sexués. La responsable RH contactée, pensait satisfaire aux obligations légales et pratiquer une réelle égalité. Elle a néanmoins convaincu sa direction de réaliser le RSC avec l'outil d'aide au diagnostic fourni par le GI-FIPAN dans le cadre de sa prestation de conseil. Les données utilisées concernent les années de 2006 à 2008. Les premiers résultats de l'analyse ont permis d'identifier des écarts de rémunération significatifs, ainsi qu'un taux d'absentéisme très important et supérieur à la moyenne de la branche. Les demandes de temps partiels et de congés parentaux restaient

---

<sup>22</sup> Dont 10 entreprises avec un effectif de plus de 300 salarié(e)s, structurées en matière de Ressources Humaines et produisant déjà un bilan social.

<sup>23</sup> Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

<sup>24</sup> ETAM : Employés et Techniciens Agents de Maitrise

<sup>25</sup> Comité Directeur

anormalement basses, malgré un effectif en majorité féminin. Au total, 33 situations atypiques (de discrimination, influant sur la rémunération) ont été identifiées sur 180 salariés, soit 18%.

**Tableau 2 : Ecart de rémunération identifiés – entreprise PHARMA**

Catégorie	Ecart Hommes/Femmes
ETAM	26.2%
CADRES	11.4%
DIRIGEANTS	16.3%

Ces situations atypiques relevaient de plusieurs catégories : des personnes en dessous des minima conventionnels, des femmes ayant sollicité un congé parental d'éducation et reprenant un temps partiel à 80% dont l'incidence sur leur rémunération est apparue hors de proportion avec la réduction réelle du temps de travail<sup>26</sup>, des problèmes de classification, concernant essentiellement des salariées femmes classées dans des groupes d'emploi inférieur à ceux des collègues hommes, exerçant le même métier, ainsi que des discriminations liées au patronyme. Pour les salariés en dessous des minima, il s'agissait de personnes provenant d'entités rachetées par l'entreprise. Leurs situations en termes de rémunération n'avaient pas été réexaminées lors du changement d'employeur. En ce qui concerne les écarts de rémunération, il est apparu que les indicateurs de rémunération moyenne ne portaient que sur la rémunération de base, excluant les éléments variables. Les écarts furent également analysés par groupes d'emplois selon la convention collective du secteur. Ils sont apparus particulièrement sensibles sur 2 des 11 groupes de qualification : « intermédiaire » et « cadres supérieurs ». L'outil d'analyse intègre le salaire minimal de la branche, ce qui a permis de repérer les groupes d'emplois ou les écarts de salaire étaient le plus visibles et de comparer les rémunérations (fixe et variables) de populations exerçant le même métier et de même niveau d'ancienneté dans l'entreprise. La direction des ressources humaines a créé une base de données spécifique prenant en compte le lien classification-métiers.

Un examen plus poussé des données a montré que les primes sur objectifs étaient « proratisées » en fonction du temps travaillé. Les comportements d'absentéisme sont apparus comme un effet pervers lié au mode de rémunération. En effet, afin de ne pas être pénalisés par la non atteinte des objectifs, les salariés avaient recours aux arrêts maladie. Sur les conseils du GIP-FIPAN, la Direction des Ressources Humaines a proposé la mise en place

---

<sup>26</sup> Ceci sans préjuger de l'impact sur le déroulement de carrière pour lequel nous n'avons pas eu de données.

d'un observatoire de l'absentéisme permettant in fine de justifier de la création de services propres à faciliter l'articulation vie familiale/vie professionnelle, et donc à réduire l'impact de l'absentéisme sur la productivité. Parallèlement, la sensibilisation du haut management a permis une ébauche de réflexion sur les effets négatifs du système actuel contributions-rétributions et un effort d'objectivation des indices de performance décidant de la répartition de la rémunération variable. Il est noter que cette entreprise est filiale d'un groupe international, par conséquent le système global de management par objectifs peut difficilement être contesté localement. Cependant, la proposition de la direction des ressources humaines a été de mettre en place une « revue de management » avec les managers de proximité et la DRH, afin d'analyser les variables et remédier aux situations atypiques. La DRH souhaite également participer aux décisions de rétribution permettant ainsi de porter un regard pluriel sur le système de rémunération et de faciliter la logique de triangulation préconisée par Juliette Ghiulamila et Pascale Levet (2006). Chaque étape de la démarche et de l'intervention du GIP-FIPAN a été présentée au Comité d'entreprise sur la base d'une réunion par trimestre.

La présentation brève de ce cas témoigne de la longueur de la mise en place d'un processus d'EP, ainsi que de la difficulté d'identifier les problèmes réels qui se cachent derrière une égalité de façade. La nécessité d'apprécier les situations par l'approche « métiers » est également soulignée. Or, le RSC proposé par le législateur n'intègre pas actuellement cette clé d'analyse. L'approche par l'EP a permis également de mettre à jour d'autres types de discrimination liés aux statuts, mais également au patronyme. Ce cas illustre des processus de discrimination indirects dont les entreprises et plus particulièrement les PME ne sont pas conscientes, souvent par manque de temps pour analyser finement les chiffres et porter un diagnostic. Pour l'entreprise PHARMA, la Direction des Ressources Humaines a joué un rôle moteur et a su convaincre la Direction Générale de l'entreprise ainsi que les partenaires sociaux, d'affronter la réalité des chiffres en soulignant le risque juridique de discrimination directe ainsi mis en lumière. Nous constatons par ailleurs un phénomène de « contagion vertueuse ». En effet, suite à son action chez PHARMA, le GIP-FIPAN a été contacté par une entreprise appartenant au même secteur d'activité pour initier une phase de diagnostic EP.

## **Conclusion :**

Les financements du FSE sont mobilisables jusqu'à fin 2010 et le réseau des GIP<sup>27</sup> constitue des pôles d'expertise et de conseil sur l'égalité professionnelle ciblés sur les PME des différents territoires. Cependant, malgré l'anticipation de futures sanctions financières, les freins demeurent très importants. Les consultants constatent que les structures souvent familiales des PME ne facilitent pas la prise en compte de l'égalité professionnelle. La taille de l'entreprise ou le secteur, constituent des critères également à prendre en compte, ainsi que la « sensibilité » du dirigeant et son style de management. Ce dernier facteur peut soit agir comme un catalyseur, soit au contraire générer des blocages difficiles à contourner. L'action terrain vise à diffuser les pratiques de l'égalité professionnelle au niveau des PME ou tout au moins à générer une prise de conscience parmi les responsables de ces entreprises fondée sur une approche pragmatique (l'outil permettant la réalisation du RSC). Elle souligne l'importance des Comités d'Entreprise, mais également le rôle moteur du responsable RH pour convaincre les chefs d'entreprise. Le secteur d'activité de l'entreprise surtout nous semble représenter une variable importante, ainsi que le niveau de qualification globale de la force de travail. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'une entreprise sera d'autant plus sensible aux questions d'EP qu'elle dispose de structures, et de personnel qualifié, ayant accès à l'information, qui connaissent et savent faire valoir leurs droits (entreprises riches en potentiel humain). D'autres variables entrent également en jeu : l'attitude des partenaires sociaux, la sensibilisation du personnel à la question de l'EP, la capacité également de la Direction des Ressources Humaines à « vendre » l'équité. Les entreprises sur ces différents plans ne sont pas toutes égales. Les entreprises de main d'œuvre notamment dans les secteurs de la distribution, du nettoyage ou des services à la personne constituent des terrains d'action où les marges de progression sont particulièrement fortes. Les « riches », ce sont ces entreprises, grandes ou moyennes qui possèdent un intérêt économique ou de notoriété à s'engager dans le développement de l'EP. Ou bien encore, celles qui possèdent les compétences internes en matière de RH, celles dont le personnel qualifié est susceptible de réclamer l'égalité de traitement. L'action du GIP-FIPAN illustre le rôle de l'Union Européenne et de ses financements dans la promotion de l'égalité professionnelle et met en lumière l'entrée par les logiques sociales que constituent l'argument légal et la crainte de la sanction potentielle. Pour les plus petites entreprises, les résultats de l'action montrent la nécessité d'un discours pragmatique (argumentation juridique) et d'un accompagnement concret qui permet aux

---

<sup>27</sup> Le GIP FIPAN essaie ses méthodes et outils d'intervention dans d'autres académies : Aix-Marseille, Montpellier, Créteil, Paris, Versailles, Besançon.

entreprises de bénéficier de ressources nouvelles en matière d'outils RH. L'action vers les PME s'ancre dans une logique de territoire. Pour l'instant en France, l'axe privilégié reste la mise en conformité juridique, bien que les plus grosses PME apparaissent plus sensibles au discours de la responsabilité sociale et du développement durable. Nous restons toutefois dans des logiques sociales et l'approche classique (en France) de l'anti-discrimination. Le glissement vers l'argument du Business Case ne semble pas encore perceptible dans l'expérience que nous relatons. D'autres pistes de réflexion sont possibles. L'une d'entre elles concerne le développement de l'entrepreneuriat féminin qui pourrait peut-être constituer une réponse. Reste à valider que les PME dirigées par des femmes soient plus sensibles aux questions de l'égalité professionnelle. Nous pourrions également évoquer la question de l'accès des femmes aux postes de décisions comme « levier » d'action possible. Tout ceci pourrait constituer de futures et fécondes pistes de recherche.

## **Bibliographie**

- ACCENTURE-GEF, 2006, *Etude sur la situation des femmes diplômées en France*. ([www.accenture.fr](http://www.accenture.fr)).
- AFNOR, 2009, <http://www.portailgroupe.afnor.fr/v3/espace-presse/communiqués/2009/090227-label-egalite.htm>.
- Bender Anne Françoise, Frédérique Pigeys, 2003, L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise, *5<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social*, pp.78-86.
- Bernard Laura, 2006. « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes dans l'Union Européenne », *La Gazette sociale*, <http://www.tripalium.com/gazette/Gazette2006/Essem2006/bemos.asp>
- Brachet Aline, 2009, La société est en train de changer de sexe, *Le journal du Dimanche*, 7 mars.
- CIRFFI (Centre de Ressources et de Formation pour les Formateurs et les professionnels de l'Insertion), 2007, *50 ans pour l'égalité des femmes et des hommes*.

-CGPME, 2009,

[www.cgpme.fr/fichiers/1095684950\\_6493.pdf?PHPSESSID=8736b34bec50b8d616674107cec2b64e](http://www.cgpme.fr/fichiers/1095684950_6493.pdf?PHPSESSID=8736b34bec50b8d616674107cec2b64e).

-Cornet Annie, Christine Delayhe, Gaëlle Crunenber, 2005, Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales, *Actes du Colloque AGRH*, Paris Dauphine.

-Cornet Annie, Giseline Rondeaux, 1998, Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes, *Actes du Congrès de l'AGRH à Saint Quentin*, pp. 414-422.

-Etude Clés PME-TPE, 2006, [www.pme.gouv.fr/economie/chiffresclefstpe/III1.pdf](http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffresclefstpe/III1.pdf).

-Egalité Homme/Femme en entreprise, 2008,

[www.performancepme.fr/egalite\\_des\\_chances.php?pageactive=egalite](http://www.performancepme.fr/egalite_des_chances.php?pageactive=egalite), 3décembre.

-Fatoux François, 2008, Egalité professionnelle : parution d'un guide pour promouvoir la parentalité auprès des entreprises et des salariés, *l'AEF*, Numéro 105 393, 28 novembre.

-Fraisie Geneviève, 2006, Education, Travail et Politique : la lente progression des femmes, *Journal du CNRS*.

-GIP FIPAN (Groupement d'Intérêt Public pour la Formation et l'Insertion Professionnelle de l'Académie de Nice), 2008. *Rapport de situation comparée*.

-Gloarec Gaele, 2009, Parité hommes-femmes dans les entreprises azuréennes : un bilan mitigé, [www.webmultimedia.com/wtm\\_articles50409.fr.htm?currentid](http://www.webmultimedia.com/wtm_articles50409.fr.htm?currentid), 10 mars.

-Ghiulamila Juliette, Pascale Levet, 2006, *De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises*, Paris, Adecco.

-Hudson, 2008, *Could the right man for a job be a woman? How women differ from men as leaders*, <http://fr.Hudson.com/node.asp?kwd=etude-femme-leadership-dirigeants-women>.

-INSEE, 2008, [www.insee.fr/fr/thèmes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATTEF09203](http://www.insee.fr/fr/thèmes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF09203), 1er décembre.

Landrieux Kartochian Sophie, 2007, Quel Business Case pour la féminisation des entreprises ? in *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Barth Isabelle, Christophe Falcoz (sd), pp.131-151, L'Harmattan, 321 pages.

-Landrieux Kartochian Sophie, 2005, Femmes et performance des entreprises : l'émergence d'une nouvelle problématique, *Travail et Emploi*, Numéro 102, La Documentation Française.

-Laret-Bedel Catherine, 1999, Bilan de la loi sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, *Echanges Santé - Social*, Numéro 93.

- Laufer Jacqueline, 2007, L'égalité professionnelle hommes femmes – une mise en perspective, in *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Barth Isabelle, Christophe Falcoz (sd), pp.25-50, L'Harmattan, 321 pages.
- Liff Sonia, 1999, Diversity and equal opportunities : Room for a constructive compromise ?, *Human Resource Management Journal*, Volume 9, Numéro 1, pp.65-75.
- Mackenzie Muriel, 2008, Egalité hommes femmes, un plus pour la cohésion, *L'Avenir Côte d'Azur*, Numéro 1857.
- Mc Kinsey, 2007, *Women matter : la mixité, levier de performance des entreprises*, Octobre.
- Marcelli Sylvain, 2008, exemples de bonnes pratiques d'entreprises européennes en matière d'égalité professionnelle, *l'AEF*, Numéro104575, 14 novembre.
- Moreau Isabelle, 2009, L'égalité entre les sexes progresse dans l'entreprise, *La Tribune*, 3 mars.
- Meda Dominique, Catherine Achin, Marie Wierink, 2005, *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*. Document d'études Numéro 91, DARES.
- Noël Valérie, 2009, L'égalité hommes-femmes progresse trop lentement en entreprise, Dossier Management, *Les Echos*, 3 mars.
- ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), 2009. *Analyse des accords égalité Professionnelle signés dans les entreprises et les branches professionnelles*. 3 mars
- ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), 2008. *Analyse des accords égalité Professionnelle signés dans les entreprises et les branches professionnelles*. Février.
- Observatoire de la féminisation dans les Alpes Maritimes, 2008, Femmes 3000 Côte d'Azur, <http://femmes3000cotedazur.blogspirit.com/archive/2009/02/14/les-resultats-2008-de-l-observatoire-femmes-3000-cote-d-azur.html#more>.
- Recommandation n° 2003/361/EC du 6 mai 2003 de la Commission Européenne » - *Journal Officiel des Communautés Européennes* (JOCE) n° L.124 du 20 mai 2003.
- Scotto Marie José, 2008, *Les processus de féminisation et d'égalité professionnelle dans les métiers dits masculins : une analyse qualitative bi-sectorielle*, Thèse soutenue le 8 décembre 2008, Université de Clermont-Ferrand1, sd Professeur André Boyer.